CENTRE D’ENTREPRENEURIAT ET DE PME	

EXEMPLE DE
PLAN D'AFFAIRES

SYSTÈME D’ACQUISITION DE COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES (SACE)

SACE

PLAN D'AFFAIRES

Réalisation : Yvon Gasse. Ph D, Université Laval
Simon Chartier, MBA, Université Laval
Kallel Samy, MBA, Université Laval
Mallek Saifeddine, MBA, Université Laval

Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, Canada, G1K 7P4.

Avant- propos

Destiné aux étudiants, cet exemple de plan d'affaires **fictif** permettra d'appréhender concrètement le processus d'élaboration d'un plan d'affaires. Il constitue aussi une référence aux étudiants pour qu'ils puissent mieux guider et évaluer leur travail.

La plupart des informations contenues dans ce plan d'affaires sont basées sur des faits. Son élaboration est rendue possible grâce, entre autres, à la collaboration de M. Simon Chartier et M. Kallel Samy de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Cet exemple ne constitue pas un modèle idéal, mais se veut une bonne illustration du type de plan d'affaires que l'on rencontre habituellement.

I- LE SOMMAIRE EXÉCUTIF

- **Nom de l'entreprise :** **Café Éponyme**
- **Adresse :** **2 rue de Paris Québec**
- **Téléphone :** **418-XXX-XXXX**
- **Mission du projet :** **Le café Éponyme se propose d'offrir à ses clients un cadre enchanteur et plaisant dans lequel ils peuvent se rencontrer, discuter et se relaxer en savourant des mets fins et des boissons délicieuses.**
- **Forme juridique :** **Incorporation**
- **Nom des promoteurs** **Madame et Monsieur Béjard**

Tableau 1. Estimations des ventes et profits pour les deux premières années :

	1ère année	**2ème année**
Ventes estimées	137 375 $	162 103 $
Bénéfice avant impôt	15 852 $	17 288 $
Bénéfice après impôt	10 414 $	11 358 $

Les besoins de financement et les ressources:

Le coût total du projet s'élève à : **50 500 $.**

Ces coûts seront financés comme suit :

* Mise de fonds personnels :	15 000 $
* Subvention :	5 500 $
* Prêt bancaire :	30 000 $

Clients, produits et avantages compétitifs de *Café Éponyme*

Tel qu'énoncé dans la mission du projet, *le café Éponyme* se propose d'offrir à ses clients un cadre enchanteur et plaisant dans lequel ils peuvent se rencontrer, discuter et relaxer en savourant des mets fins et des boissons délicieuses.

La **clientèle primaire potentielle** est composée essentiellement de personnes qui habitent, travaillent ou étudient à proximité du *café Éponyme*. L'offre du *café Éponyme*, se démarque de la concurrence essentiellement par :

1. **La qualité des produits offerts** :
   Nous sélectionnons la meilleure qualité pour tous nos ingrédients, ce qui nous permet d'offrir des produits d'une qualité supérieure.
2. **La diversité de la gamme** :
   Outre les produits classiques offerts par la majorité de nos concurrents, nous proposons plusieurs nouveautés : le café viennois, le café napolitain et le capuccino sont les principales nouveautés de *Café Éponyme.*
3. **Cadre enchanteur et attrayant** :
   Le Café Éponyme offre un service soigné et chaleureux dans un cadre paisible et agréable. Le *Café Éponyme* est le seul café de la ville à proposer un espace de détente où ses clients peuvent consulter les journaux et magasines gracieusement offerts par *Café Éponyme*.

II- LE MARCHÉ

Les propos suivants, recueillis auprès d'un conseiller de l'Association des restaurateurs du Québec et d'un expert-comptable, confirment bien le potentiel d'affaires qu'offre un projet de création d'un café dans la ville de Québec.

> *« Vous voulez gagner facilement de l'argent, un café, fera l'affaire »*
> *(M. Dupont, Association des restaurateurs du Québec).*
>
> *« Parmi les projets les plus rentables permettant un rendement presque immédiat figure, entre autres, le projet d'un café »*
> *(M. Martin, expert-comptable).*

L'engouement notoire et toujours croissant des Québécois pour la fréquentation des cafés a intrigué plusieurs sociologues et économistes qui ont essayé d'expliquer le phénomène : pourquoi les Québécois fréquentent-ils intensément les cafés ?

Plusieurs réponses d'ordre socioculturel ont été avancées dont voici les principales :

1) Les cafés constituent un lieu de rencontre fort apprécié par les Québécois du fait qu'ils permettent de se rencontrer et de discuter entre amis. Les Québécois sont des personnes conviviales et très sociables qui apprécient le contact avec autrui pour discuter et partager de bons moments. C'est un lieu de retrouvailles ou de rendez-vous pour se détendre.

2) Un autre aspect, plus récent, proposé par les chercheurs pour expliquer la forte augmentation de la fréquentation des cafés au Québec réside dans la multiplication des cafés thématiques. Ce phénomène s'est manifesté d'abord dans les principales grandes villes du Québec mais il s'étend de plus en plus aux moyennes et petites villes.

3) Enfin, les habitudes de consommation des Québécois sont telles que la fidélisation est un phénomène qui s'impose pour les cafés, d'autant plus quand l'atmosphère est chaleureuse et conviviale.

II-1. Le marché visé

Le Café Éponyme est localisé au cœur de la ville de Québec. L'emplacement du café, au 2 rue de Paris, lui apporte une belle visibilité dans la ville. Il se situe aussi sur l'une des routes qui mènent dans le vieux Québec. Les clients primaires sont composés des résidants de la ville qui souhaitent se détendre en dégustant des cafés, boissons et mets de qualité. Plus précisément, la clientèle est composée des segments suivants :

CLIENTÈLE PRIMAIRE

Segment 1:

Ce premier segment est constitué d'étudiants vivant dans la ville de Québec. Se retrouver ensemble au café est l'une des activités préférées de ces jeunes. La localisation du café permet de drainer une bonne partie des personnes formant ce premier segment. Signalons enfin que l'étude de marché a révélé que les individus appartenant à ce premier segment fréquentent en moyenne un café une à deux fois par semaine; ils consomment assez peu car ne disposent que d'un revenu faible mais ils ont tendance à rester de longues heures. Ce type de clients représente 50% des individus qui fréquentent les cafés en général.

Segment 2 :

Ce deuxième segment est composé des jeunes professionnels qui sont entrés récemment sur le marché du travail et qui travaillent dans la ville de Québec. Ces personnes ont une forte propension à passer du temps en dehors de leur domicile, à se retrouver entre amis et leur récente accession à l'emploi leur confère une nouvelle aisance financière pour s'offrir des boissons et des repas dans un lieu agréable. Bien qu'il ne représente que 30% de la clientèle globale, ce segment génèrera la grande part du chiffre d'affaires du fait de son pouvoir d'achat nettement supérieur à celui du premier segment. En moyenne, les individus appartenant à ce deuxième segment consomment deux à trois fois par jour un produit offert par un café (café, boisson, pizzas, sandwiches, etc.).

CLIENTÈLE SECONDAIRE

Cette clientèle secondaire est composée des autres résidants de la ville ainsi que des clients de passage, qui pourront consommer l'un des produits offerts par *Café Éponyme*.

II-2. La demande actuelle, la tendance future et le potentiel de ventes estimé

II-2.1 - Potentiel actuel et tendance future du marché :

Les derniers chiffres publiés par l'Association des restaurateurs du Québec font état de 11 cafés en exercice en 2006 dans un rayon de 2 kilomètres du *Café Éponyme*. Avec un chiffre d'affaires moyen de l'ordre de 160 000$ par an, le secteur des cafés comprend plus de 16 600 établissements dans la province de Québec et génère un chiffre d'affaires global de l'ordre de 1,2 milliards de dollars, soit une hausse moyenne de 3% par an et ceci depuis 2000. Signalons l'absence des études prospectives quant à la tendance future qui caractérisera le secteur des cafés. Néanmoins, si la tendance à la hausse se confirme, une croissance de 3% devrait être assurée au niveau de la demande des produits offerts par les cafés.

II-2.2 - Ventes estimées

Les ventes futures ont été estimées d'après des informations collectées auprès de trois propriétaires qui gèrent des cafés similaires (au niveau de l'offre et la localisation) au café Éponyme. La principale préoccupation était de fixer une estimation du volume de ventes pour la première année de démarrage.

Un volume de ventes a été évalué à partir des informations recueillies et en formulant 3 hypothèses.

Tableau 2. Ventes estimées pour la première année (2006).

Items	Prix de vente	Volume des ventes journalières Hypothèse OPTIMISTE	Volume des ventes journalières Hypothèse PESSIMISTE	Volume des ventes journalières Hypothèse MOYENNE	Ventes journalières Hypothèse MOYENNE
Café filtre	1,50 $	30	10	20	30 $
Café au lait	3,00 $	20	10	15	45 $
Thé	2,50 $	20	10	15	37,50 $
Cappuccino	3,00 $	20	10	15	45 $
Café viennois	3,00 $	15	5	10	30 $
Café expresso	3,00 $	15	5	10	30 $
Café napolitain	3,00 $	15	5	10	30 $
Boissons gazeuses et eau	2,00 $	30	10	20	40 $
Gâteaux	3,50 $	20	10	15	52,50 $
Pizzas-Sandwichs	3,50 $	20	10	15	52,50 $
			Chiffre d'affaires journalier		392,50 $
			Chiffre d'affaires annuel *		**137 375 $**

(*) : Base de calcul annuelle : 7jours/semaine et 50 semaines dans l'année

Partant de cette première année, le volume de ventes de l'année suivante a été estimé en considérant les tendances futures qui caractérisent la demande dans le secteur des cafés qui est de 3% et une augmentation annuelle progressive de 15% des ventes. Ce qui résulte d'une estimation de croissance totale de 18% du volume des ventes pour la deuxième année.

Tableau 3. Ventes estimées pour les deux premières années

Estimation année 1	Estimation année 2, (croissance estimée à 18 %)
137 375 $	162 103 $

II-3. L'analyse de la situation concurrentielle

Nous avons identifié deux concurrents directs qui proposent globalement la même offre que le *Café Éponyme* et qui servent la même clientèle cible. L'étude de marché réalisée pour analyser l'attitude des clients à l'égard de l'offre des cafés en général et des concurrents directs en particulier, a permis de dégager les constats suivants :

- La majorité des clients ne perçoivent pas une différence substantielle entre l'offre des concurrents existants;
- Une grande partie des personnes interrogées déplore la qualité de service offert. Ils se disent prêts à payer un peu plus cher pour un service meilleur;
- Un bon nombre interrogé a manifesté un intérêt pour déguster de nouveaux types de café.

Ces premiers constats associés à ceux de la section suivante (III- LE PLAN MARKETING) permettent de dresser le profil de l'offre de Café Éponyme, ainsi que celui de la concurrence et d'en faire ressortir les forces et les faiblesses (voir tableau 4).

Tableau 4. Faits saillants de l'analyse de la situation concurrentielle.

Noms et Adresses	Forces	Faiblesses
Café des Anges **20 rue du Pasteur**	• Clientèle bien établie. • Un personnel expérimenté. • Un local très vaste permettant l'accueil d'un grand nombre de clients.	• Aucune politique de fidélisation des clients. • Service déficient. • Gamme de produits assez limitée. • Aucune politique de développement de nouveaux produits.
Le Vieux Café **54 Rue Gustave**	• Assez bonne qualité de service. • Gamme étendue de produits (cafés, boissons, mets, sandwichs, gâteaux, etc.). • Clientèle bien établie.	• Localisation peu avantageuse. • Aucune politique de développement de nouveaux produits.
Café Éponyme **2 rue de Paris**	• Une gamme de produits élargie. • Un service de qualité. • La possibilité de lire sur place des journaux et des magasines offerts par la maison. • Un bon rapport qualité prix.	• Absence d'expérience au niveau de la gestion d'un café. • Faible notoriété.

III- LE PLAN MARKETING

Le Café Éponyme s'est fixé comme objectif global de proposer à sa clientèle cible une offre de qualité permettant de se démarquer de l'offre de la concurrence et de satisfaire les attentes des clients tout en générant la rentabilité nécessaire pour la survie et la croissance du commerce.

Pour atteindre cet objectif, tout en tenant compte des résultats de l'étude de marché, des politiques de marketing ont été définies, comme suit :

III- 1. Le concept (produit/service)

Il est reconnu que le concept *Café* est un ensemble de composants aussi divers que le mobilier, le matériel, la décoration, le milieu ambiant, les types de service à la clientèle, le personnel, qui viennent s'ajouter naturellement aux produits servis à la clientèle : les cafés, boissons et mets légers. Ce concept doit correspondre le mieux possible aux exigences du marché. Sa qualité et son originalité demeurent les plus sûrs garants de sa pénétration sur le marché.
Partant de ce constat, l'offre du *Café Éponyme*, est caractérisée par :

* **Une gamme diversifiée :** Plusieurs nouveautés sont proposées à la clientèle, telles que les cafés viennois, les cafés napolitains et les cafés expressos.

* **Qualité des produits offerts :** Une attention toute particulière est accordée à la qualité des produits. Nous exigeons de nos fournisseurs la meilleure qualité des ingrédients disponibles. Les employés sont mis à contribution pour conserver et améliorer la qualité des produits servis.

* **Un service impeccable :** La philosophie du *Café Éponyme* repose sur l'obligation de proposer un service de qualité à l'ensemble de la clientèle. Tout le personnel sera mobilisé pour offrir un service supérieur qui répond parfaitement aux attentes de notre clientèle. Une formation se rapportant à l'art de servir sera dispensée au personnel.

* **Aménagement du local :** Une attention toute particulière est accordée à l'agencement de la salle. Nous nous efforçons de maintenir un environnement propre et attrayant où le client peut se sentir à l'aise pour déguster les produits. La décoration et le choix des matériaux sont confiés à un décorateur de renom dont la mission est de reproduire un environnement plaisant qui va de pair avec les caractéristiques de notre clientèle cible.

III- 2. Le prix

Les prix pratiqués par le *Café Éponyme* sont légèrement supérieurs à ceux de la concurrence. Cette politique de positionnement par le prix cherche à hausser la valeur perçue des produits par les clients et à valoriser par le fait même, les caractéristiques distinctives des produits du *café Éponyme*. En outre, cette décision d'appliquer des prix légèrement supérieurs est supportée par les résultats de l'étude de marché qui révèlent, entre autres, que la majorité des personnes interrogées sont prêtes à payer plus cher pour un service de qualité.

Dans le tableau 5, la liste des prix pratiqués par le *Café Éponyme* est présentée.

Tableau 5. Liste préliminaire de prix (en $)

Items	Prix de vente (préliminaire)	Prix moyens de la concurrence
Café filtre	1,5	1,5
Café au lait	3	2,5
Thé	2,5	2,3
Cappuccino	3	2,5
Café viennois	3	2,5
Café expresso	3	2,5
Café napolitain	3	2,5
Boissons gazeuses et eaux minérales	2	1,5
Gâteaux	3,5	3
Pizzas- Sandwichs	3,5	3

III- 3. La communication

Les efforts de communication qui vont être entrepris par le *Café Éponyme* ont comme objectif ultime de fidéliser un bon nombre de clients potentiels afin d'assurer la pérennité et le développement de notre commerce. Nous prévoyons entreprendre les actions suivantes :

- Au démarrage : Des annonces promotionnelles seront distribuées dans les boîtes postales des différents clients (entreprises, commerces, magasins, foyers, etc.) situés à proximité du *café Éponyme*. Ces annonces attrayantes informent les clients potentiels de l'originalité de l'offre du *Café Éponyme* ainsi que la date d'ouverture. Des coupons rabais seront aussi distribués pour inciter les clients à pousser les portes du *Café Éponyme.*
- Des affiches publicitaires seront placées sur des supports divers (stations de bus, espaces publicitaires réservés) partout dans le périmètre avoisinant notre point de vente.
- Une insertion publicitaire (deux premières semaines de démarrage) dans le journal local hebdomadaire (Hebdo-Québec) et dans un journal gratuit (Le journal Voir) complètera la publicité de démarrage.
- Des *cartes de fidélité* seront distribuées aux clients. Ces cartes permettront à leurs détenteurs de bénéficier d'une consommation gratuite, après les dix premières consommations.

Signalons enfin que le budget global consacré à cet effort publicitaire pour la première année s'élève à 1 400 $.

III- 4. La localisation

La localisation constitue, à n'en pas douter, l'une des décisions les plus importantes qui aura une incidence majeure sur le succès futur de notre commerce. Partant d'une première liste de trois sites, notre choix s'est arrêté sur un local situé au 2 rue de Paris. Plusieurs facteurs ont motivé ce choix :

- Un emplacement très avantageux sur une rue principale et à proximité de plusieurs entreprises et commerces, de la mairie et d’une salle de spectacles. Faut-il encore préciser que le café est à proximité du Vieux Québec, ce qui lui confère un cadre particulièrement agréable et reposant.
- Un espace intérieur qui permet de créer des espaces intimes et chaleureux.
- Un espace de stationnement gratuit ;
- Un coût d'aménagement très peu élevé ;
- Le *café Éponyme*, situé sur la rue de Paris, est à la croisée de plusieurs rues commerçantes et dispose d’un large trottoir dans un quartier récemment rénové.

IV- LES RESSOURCES MATÉRIELLES ET HUMAINES

IV-1 Le local

Comme nous l'avons déjà mentionné, *le Café Éponyme* est situé sur la rue de Paris, au centre ville Québec. Un bail commercial de 5 ans sera signé avec le propriétaire pour un coût de 800 $ par mois. Des coûts supplémentaires de 20 500 $ sont prévus pour les travaux d'aménagement et de rénovation. La salle a une capacité d'accueil de 140 clients. La décoration et le choix de l'ameublement, confiés à un spécialiste reconnu de la région, reflèteront l'atmosphère et l'ambiance que nous voulons créer au sein de notre café.

IV-2 Ressources matérielles

IV-2.1 Équipements et outils

Après avoir identifié la liste de nos besoins en ressources matérielles, nous avons contacté les principaux fournisseurs de la région. Notre choix s'est arrêté sur *Déco équipements* qui nous a proposé la meilleure offre en termes de rapport qualité-prix.

Le tableau 6 résume les caractéristiques des équipements et outils nécessaires au bon fonctionnement de *Café Éponyme.*

Tableau 6. Liste de prix des équipements requis.

Désignation	Prix (en $)
ORDINATEUR	2 500
LOGICIELS INFORMATIQUES	1 000
MACHINE À CAFÉ CLASSICA 4GRD	3 630
COMPTOIR DE BAR INOX 2.00M	1 236
VITRINE FROIDE AVEC VITRE BOMBÉE 1.50M	1 315

VITRINE CHAUDE AVEC VITRE BOMBÉE 1.10M	718
DISTRIBUTEUR DE BOISSONS GX2	630
PRESS JUS 11	187
30 TABLES RONDES SOCLE EN FER FORGÉ	2 400
150 CHAISES BISTRO	3 750
200 TASSES MM	197
500 TASSES GM	590
200 CUILLÈRES	36
200 VERRES À EAU	90
ÉQUIPEMENT DE BUREAU	1 500
TOTAL DES IMMOBILISATIONS EN ÉQUIPEMENT	**19 781**

IV.2.2 Matières premières et matières consommables.

La nature de l'activité de *Café Éponyme*, ainsi que les prévisions des ventes nous ont permis de délimiter la nature, la quantité ainsi que la valeur de nos besoins en matières première et/ou matières consommables. Le tableau 7, résume les caractéristiques de nos besoins.

Tableau 7. Nature et besoins en matières premières et matières consommables

Désignation	Besoin annuel estimé	Coût par unité de mesure (en $)	Coûts annuels (en $)	Fournisseurs
Café	550kg	21	11 550	Café Malongo
Thé	43kg	105	4 515	La maison du thé, importateur
Boissons gazeuses et eaux minérales	8 500 bouteilles	1,15	9 775	Métro
Gâteaux	5700 unités	1,95	11 115	Pâtisserie Bello
Pizzas-Sandwichs	5700 unités	1,95	11 115	Pâtisserie Bello
		TOTAL	**48 070**	

Les besoins en matières premières et en matières consommables représentent 35% du montant des ventes estimées à chaque mois. De plus, un inventaire initial de 6 000 $ a été prévu au démarrage.

IV.3 Ressources humaines

L’engagement du personnel d'un café demande beaucoup de soins et d’attention. Un café est un commerce qui fonctionne sept jours sur sept, 15 à 16 heures par jour. On doit donc prévoir ce qui se passera, avant le service, pendant le service et après le service. C’est-à-dire ce qui se passera à l’ouverture du restaurant (réception des marchandises et mise en place), pendant “ le coup de feu ” (service aux clients) et après le service (nettoyage, vérification des caisses et des stocks, fermeture). Madame Béjard, qui a déjà été gérante de restaurant, va s’occuper des tâches administratives et de gestion : le lien avec la banque, la gestion quotidienne, mais aussi la gestion du personnel et le service en salle. Monsieur Béjard sera responsable de la gestion des stocks et de la salle en général dont le nettoyage en fin de journée. Le service et les autres tâches quotidiennes seront assurés par les 2 employés :

* Deux serveurs (1 par quart de huit heures) qui assurent :

- Le service à la clientèle (prise de commande) ;
- Le nettoyage des salles de services ;

Signalons que nous nous efforçons de recruter des employés qui possèdent le profil suivant:

- Expérience dans le domaine de la restauration ;
- Un goût pour le service ;
- Jeunes, dynamiques et enthousiastes.
- Une forte capacité de travail ;
- Facilité à servir la clientèle.

Concernant les salaires, nous prévoyons un salaire mensuel de 1 255 $ pour commencer, soit au niveau du salaire minimum (voir tableau 8). Après une année de travail, ce salaire sera revu probablement à la hausse en plus de la majoration prévue dépendamment de la performance de l'ensemble de nos employés.

Tableau 8. Total des charges salariales par mois (en $).

	Rémunération	**Charges sociales**	**Sous-total**
Les propriétaires gérants *	2 000	800	2 800
2 employés	2 510	**	2 510
		TOTAL	**6 710**

(*)Les versements en salaire pour les gérants ne commenceront qu'en fin de 5ème mois d'exercice pour éviter une trésorerie négative et donc un découvert en banque.

V- LES RESSOURCES FINANCIÈRES

V-1 Coûts et financement du projet

Comme il a été indiqué lors du sommaire exécutif, le coût total de notre projet s'élèvera à 50 500 $. Trente pour cent du coût total, soit 15 000 $, sera financé par des apports personnels (voir tableau 9, section 1 et 2). Le prêt bancaire devrait être emprunté à la Caisse Desjardins ou, à défaut, auprès d'une banque. Le montant total du projet sera utilisé pour financer les investissements corporels et incorporels (41 181 $), les besoins de liquidité au démarrage (3 319 $) et l'inventaire initial (6 000 $).

Tableau 9. Coûts et financement (en $).

SECTION 1 : COÛTS			
Besoins de liquidité :			3 319 $
Inventaire initial :			6 000 $
Dépôt(s) de sécurité :			-
Frais de démarrage :			-
Achats d'immobilisation:			
	Terrain	-	
	Bâtisse	-	
	Aménagement de terrain	-	
	Améliorations locatives	20 500 $	
	Matériel roulant	-	
	Équipement et outillage	14 781 $	
	Système informatique	2 500 $	
	Logiciels informatiques	1 000 $	
	Équipements de bureau	1 500 $	
	Frais d'incorporation	900 $	
	Autres biens amortissables 1	-	41 181 $
	Total à financer		**50 500 $**

SECTION 2 : FINANCEMENT			
	Emprunt à la banque C.T.1		
	Emprunt à la banque C.T.2		
	Emprunt non à la banque C.T.		
	Hypothèque		
	Emprunt à la banque L.T.1*	30000$	
	Emprunt à la banque L.T.2		
	Emprunt non à la banque L.T.		30000$
	Revenus divers / subvention 1	5500$	
	Revenus divers / subvention 2		
	Revenus divers / subvention 3		5500$
	Mise de fonds ($)	15000$	
	Transfert de biens (actifs)		15000$
	Marge de crédit		
	Financement nécessaire		**50 500 $**

(*) Emprunt bancaire de 30 000 $ sur 36 mois à 5% d’intérêt par année.

V-2 État prévisionnel des résultats

L'état prévisionnel des résultats fait état d'un bénéfice net de 10 414 $ pour la première année. Ce bénéfice augmentera pour atteindre 11 358 $ la deuxième année. (Voir tableau 10 à la page suivante).

Tableau 10. États prévisionnels des résultats (en $).

		ANNÉE 1 (2006)			ANNÉE 2 (2007)	
Ventes						
Ventes de produits		137 375 $	100,0%		162 103 $	100,0%
Total des ventes		**137 375 $**	**100,0%**		**162 103 $**	**100,0%**
Coût des marchandises vendues						
Inventaire au début		6 000 $	4,4%		6 000 $	3,7%
Achats de stocks (inventaire)		48 081 $	35,0%		56 736 $	35,0%
Moins : inventaire à la fin		(6 000) $	-4,4%		(6 000) $	-3,7%
Coût des marchandises vendues		**48 081 $**	**35,0%**		**56 736 $**	**35,0%**
Bénéfice brut		**89 294 $**	**65,0%**		**105 367 $**	**65,0%**
Dépenses d'exploitation						
Frais de vente						
Salaires		30 120 $	21,9%		30 120 $	18,6%
Publicité		1 400 $	1,0%		600 $	0,4%
Total		**31 520 $**	**22,9%**		**30 720 $**	**19,0%**
Frais d'administration						
Salaires		14 000 $	10,2%		24 000 $	14,8%
Avantages sociaux		5 600 $	4,1%		9 600 $	5,9%
Loyer		9 600 $	7,0%		9 600 $	5,9%
Électricité		1 800 $	1,3%		1 800 $	1,1%
Assurances		1 000 $	0,7%		1 000 $	0,6%
Entretien et réparation bâtisse/local		600 $	0,4%		600 $	0,4%
Huile à chauffage		1 400 $	1,0%		1 400 $	0,9%
Téléphone et communications		480 $	0,3%		480 $	0,3%
Fournitures de bureau		240 $	0,2%		240 $	0,1%
Honoraires professionnels		600 $	0,4%		300 $	0,2%
Total		**35 320 $**	**25,7%**		**49 020 $**	**30,2%**
Frais financiers						
Intérêts sur marge de crédit						
Intérêts sur emprunt à la banque L.T.1		1 284 $	0,9%		798 $	0,5%
Frais bancaires		220 $	0,2%		240 $	0,1%
Total		**1 504 $**	**1,1%**		**1 038 $**	**0,6%**
Total des dépenses d'exploitation		**68 344 $**	**49,8%**		**80 778 $**	**49,8%**
Bén. (déficit) d'exploitation avant amort.		**20 950 $**	**15,2%**		**24 589 $**	**15,2%**
Dépenses d'amortissement		5 098 $	3,7%		7 301 $	4,5%
Bénéfice (déficit) net avant impôts		**15 852 $**	**11,5%**		**17 288 $**	**10,7%**
Dépense d'impôt	34%	5 437 $	4,0%	34%	5 930 $	3,7%
Bénéfice (déficit) net		**10 414 $**	**7,6%**		**11 358 $**	**7,0%**

Notes sur les états des résultats prévisionnels.

* Le volume de ventes pour la première année est évalué à 137 375 $. Rappelons que ce chiffre a été estimé grâce à une entrevue menée auprès de trois propriétaires qui gèrent des cafés un peu similaires (au niveau de l'offre et de la localisation) à celui que nous souhaitons démarrer. Pour l’année 2007, nous avons prévu une croissance de 18 %. L'annexe 1 présente en détail les tableaux des ventes pour les deux premières années.

* Le coût des marchandises vendues pour la 1ère année a été évalué au tableau 7 (48 081 $). Il représente 35% du montant des ventes estimées par mois. De plus, un inventaire initial de 6 000 $ a été prévu au démarrage.

* Le bénéfice net est calculé selon un taux d'imposition de 34%

* La valeur de l'amortissement pour la première année s'élèvera à 5 098 $, et de 7 301 $ pour l’année 2007. L'annexe 2, présente le détail du calcul de l'amortissement pour les deux premières années.

V-3 LE BILAN PRÉVISIONNEL

Les bilans des deux premières années convergent pour confirmer la rentabilité et la performance prévues pour notre commerce (voir tableau des ratios, annexe 4). Notre actif a progressé pour atteindre 61 013 $ en 2006. À l'année 2007, cet actif sera évalué à 58 040 $ (voir tableau 11, page suivante).

Tableau 11. Bilan prévisionnel, 2006-2007.

	OUVERTURE	2006	2007
ACTIF			
Actif à court terme			
Encaisse	3 319 $	18 930 $	23 258 $
Inventaire (stock)	6 000 $	6 000 $	6 000 $
Total actif à court terme	**9 319 $**	**24 930 $**	**29 258 $**
Actif à long terme (immobilisations nettes)			
Améliorations locatives	20 500 $	18 450 $	14 760 $
Équipement et outillage	14 781 $	13 303 $	10 642 $
Système informatique	2 500 $	2 125 $	1 488 $
Logiciels informatiques	1 000 $	-	-
Équipements de bureau	1 500 $	1 350 $	1 080 $
Frais d'incorporation	900 $	855 $	812 $
Total actif à long terme	**41 181 $**	**36 083 $**	**28 782 $**
TOTAL DE L'ACTIF	**50 500 $**	**61 013 $**	**58 040 $**
PASSIF			
Passif à court terme			
Marge de crédit	-	-	-
Comptes fournisseurs	-	3 367 $	3 971 $
Impôts à payer	-	6 237 $	1 293 $
Portion C.T. sur emprunts L.T.	9 505 $	9 992 $	10 503 $
Total passif à court terme	**9 505 $**	**19 595 $**	**15 767 $**
Passif à long terme			
Emprunt à la banque L.T.1	20 495 $	10 503 $	0 $
Total passif à long terme	**20 495 $**	**10 503 $**	**0 $**
TOTAL DU PASSIF	**30 000 $**	**30 098 $**	**15 767 $**
AVOIR			
Capital - début	15 000 $	20 500 $	30 914 $
Mises de fonds		-	-
Subventions	5 500 $	-	-
Bénéfice (déficit) de l'exercice	-	10 414 $	11 358 $
TOTAL DE L'AVOIR (Capital - fin)	**20 500 $**	**30 914 $**	**42 273 $**
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR	**50 500 $**	**61 013 $**	**58 040 $**

Annexe 1

Tableau 12. Estimation des ventes, année 1.

Tableau 12. Estimation des ventes, année 1.

Items	Prix de vente	Volume des ventes journalières Hypothèse OPTIMISTE	Volume des ventes journalières Hypothèse PESSIMISTE	Volume des ventes journalières Hypothèse MOYENNE	Ventes journalières Hypothèse MOYENNE
Café filtre	1,50 $	30	10	20	30 $
Café au lait	3,00 $	20	10	15	45 $
Thé	2,50 $	20	10	15	37,50 $
Cappuccino	3,00 $	20	10	15	45 $
Café viennois	3,00 $	15	5	10	30 $
Café expresso	3,00 $	15	5	10	30 $
Café napolitain	3,00 $	15	5	10	30 $
Boissons gazeuses et eau	2,00 $	30	10	20	40 $
Gâteaux	3,50 $	20	10	15	52,50 $
Pizzas-Sandwichs	3,50 $	20	10	15	52,50 $
			Chiffre d'affaires journalier		393 $
			Chiffre d'affaires annuel *		**137 375 $**

(*) : Base de calcul annuelle : 7 jours/semaine et 50 semaines dans l'année

Annexe 2

Tableau 13. Tableaux d’amortissement, années 1 et 2.

Tableau 13. Tableaux d'amortissement, années 1 et 2.

2006

AMORTISSEMENT	solde début	achat	vente au coût	taux	amort.per.#1	acc. cum.
Terrain				0%		
Bâtisse				4%		
Aménagement de terrain				20%		
Améliorations locatives		20 500 $		20%	2 050 $	(2 050) $
Matériel roulant				30%		
Équipement et outillage		14 781 $		20%	1 478 $	(1 478) $
Système informatique		2 500 $		30%	375 $	(375) $
Logiciels informatiques		1 000 $		100%	1 000 $	(1 000) $
Équipements de bureau		1 500 $		20%	150 $	(150) $
Frais d'incorporation		900 $		5%	45 $	(45) $
Autres biens amortissables 1				10%		
					5 098 $	

2007

AMORTISSEMENT	solde début	achat	vente au coût	taux	amort.per.# 2	acc. cum.
Terrain				0%		
Bâtisse				4%		
Aménagement de terrain				20%		
Améliorations locatives	18 450 $			20%	3 690 $	(5 740) $
Matériel roulant				30%		
Équipement et outillage	13 303 $			20%	2 661 $	(4 139) $
Système informatique	2 125 $			30%	638 $	(1 013) $
Logiciels informatiques				100%		(1 000) $
Équipements de bureau	1 350 $			20%	270 $	(420) $
Frais d'incorporation	855 $			5%	43 $	(88) $
Autres biens amortissables 1				10%		
					7 301 $	

Annexe 3

Tableau 14. Budget de caisse, 2006 (en $).
et
Tableau 15. Budget de caisse, 2007 (en $).

Tableau 14. Budget de caisse, 2006 (en $).

MOIS		DÉPART	janv-06	fév-06	mars-06	avril-06	mai-06	juin-06	juil-06	août-06	sept-06	oct-06	nov-06	déc-06	2006
SOLDE DE DÉBUT (ENCAISSE)			3319$	4419$	5469$	7160$	10096$	13923$	16493$	19007$	17419$	19671$	21310$	21577$	
ENCAISSEMENTS			5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	8%	10%	10%	9%	7%	100%
Ventes de produits			6869$	8243$	9616$	10990$	12363$	13736$	15111$	10990$	13737$	13737$	12364$	9619$	**137375$**
Revenus divers / subvention 1		5500$													
Emprunt à la banque L.T.1	5%	30000$													
Mise de fonds ($)		15000$													
Transfert de biens (actifs)															
TOTAL DES ENCAISSEMENTS		**50500$**	**6869$**	**8243$**	**9616$**	**10990$**	**12363$**	**13736$**	**15111$**	**10990$**	**13737$**	**13737$**	**12364$**	**9619$**	**137375$**
DÉBOURSÉS															
Achats d'immobilisation:															
Terrain															
Bâtisse															
Aménagement de terrain															
Améliorations locatives		20500$													
Matériel roulant															
Équipement et outillage		14781$													
Système informatique		2500$													
Logiciels informatiques		1000$													
Équipements de bureau		1500$													
Frais d'incorporation		900$													
Autres biens amortissables 1															
Produits - entreprise commerciale															
Achats de stocks (inventaire)	35%	6000$	2404$	2885$	3366$	3847$	4327$	4808$	5289$	3847$	4808$	4808$	4327$	3367$	**48081$**
Transport sur achats															
Sous-traitance															
Sous-total (achats)		6000$	2404$	2885$	3366$	3847$	4327$	4808$	5289$	3847$	4808$	4808$	4327$	3367$	**48081$**
Politique de paiement															
Comptant		6000$													
30 jours	100%			2404$	2885$	3366$	3847$	4327$	4808$	5289$	3847$	4808$	4808$	4327$	**44715$**

Frais de vente															
Salaires			2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	**30120$**
Avantages sociaux															
Commissions															
Publicité			500$	300$	200$	200$	200$								**1400$**
Transport sur ventes															
Dépenses du roulant															
Entretien et réparation du roulant															
Assurances/immatriculation-roulant															
Congrès et kiosques															
Autres frais de vente 1															
Frais d'administration															
Salaires								2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	**14000$**
Avantages sociaux	40%								800$	800$	800$	800$	800$	800$	**4800$**
Loyer			800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	**9600$**
Électricité chauffage			150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	**1800$**
Permis et taxes foncières															
Assurances			500$						500$						**1000$**
Entretien et réparation bâtisse/local			50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	**600$**
Huile à chauffage					350$			350$			350$			350$	**1400$**
Téléphone et communications			40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	**480$**
Fournitures de bureau			20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	**240$**
Honoraires professionnels			300$											300$	**600$**
Frais financiers															
Intérêts sur marge de crédit															
PMT emprunt à la banque L.T.1	36		899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	**10790$**
Frais bancaires				20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	**220$**
TOTAL DES DÉBOURSÉS		**47181$**	**5769$**	**7193$**	**7924$**	**8055$**	**8536$**	**11166$**	**12597$**	**12578$**	**11486$**	**12097$**	**12097$**	**12267$**	**121764$**
Surplus / (déficit) de caisse		**3319$**	**1100$**	**1050$**	**1692$**	**2935$**	**3827$**	**2570$**	**2514$**	**(1588)$**	**2251$**	**1640$**	**267$**	**(2648)$**	**15611$**
SOLDE AVANT MARGE DE CRÉDIT		**3319$**	**4419$**	**5469$**	**7160$**	**10096$**	**13923$**	**16493$**	**19007$**	**17419$**	**19671$**	**21310$**	**21577$**	**18930$**	**18930$**
MARGE DE CRÉDIT UTILISÉE															
SOLDE DE FIN (ENCAISSE)		**3319$**	**4419$**	**5469$**	**7160$**	**10096$**	**13923$**	**16493$**	**19007$**	**17419$**	**19671$**	**21310$**	**21577$**	**18930$**	**18930$**

Tableau 15. Budget de caisse, 2007 (en $).

MOIS		janv-07	fév-07	mars-07	avril-07	mai-07	juin-07	juil-07	août-07	sept-07	octo-07	nov-07	déc-07	2007
SOLDE DE DÉBUT (ENCAISSE)		18930$	9989$	9136$	8787$	11662$	14824$	18890$	22238$	19602$	23549$	24722$	24842$	
ENCAISSEMENTS:		5%	6%	7%	9%	10%	11%	11%	7%	10%	9%	8%	7%	100%
Ventes de produits		8105$	9726$	11347$	14589$	16210$	17832$	17832$	11347$	16211$	14589$	12968$	11347$	**162103$**
Revenus divers / subvention 1														
Emprunt à la banque L.T.1														
Mise de fonds ($)														
Transfert de biens (actifs)														
TOTAL DES ENCAISSEMENTS		**8105$**	**9726$**	**11347$**	**14589$**	**16210$**	**17832$**	**17832$**	**11347$**	**16211$**	**14589$**	**12968$**	**11347$**	**162103$**
DÉBOURSÉS														
Achats d'immobilisation:														
Terrain														
Bâtisse														
Aménagement de terrain														
Améliorations locatives														
Matériel roulant														
Équipement et outillage														
Système informatique														
Logiciels informatiques														
Équipements de bureau														
Frais d'incorporation														
Autres biens amortissables 1														
Produits - entreprise commerciale														
Achats de stocks (inventaire)	35%	2837$	3404$	3971$	5106$	5674$	6241$	6241$	3971$	5674$	5106$	4539$	3971$	**56736$**
Transport sur achats														
Sous-traitance														
Sous-total (achats)		2837$	3404$	3971$	5106$	5674$	6241$	6241$	3971$	5674$	5106$	4539$	3971$	**56736$**
Politiques de paiement														
Comptant														
30 jours	100%	3367$	2837$	3404$	3971$	5106$	5674$	6241$	6241$	3971$	5674$	5106$	4539$	**56131$**

Frais de vente														
Salaires		2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	2510$	**30120$**
Avantages sociaux														
Commissions														
Publicité				200$		200$				200$				**600$**
Transport sur ventes														
Dépenses du roulant														
Entretien et réparation du roulant														
Assurances/immatriculation-roulant														
Congrès et kiosques														
Autres frais de vente 1														
Frais d'administration														
Salaires		2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	2000$	**24000$**
Avantages sociaux	40%	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	**9600$**
Loyer		800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	800$	**9600$**
Électricité chauffage		150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	150$	**1800$**
Permis et taxes foncières														
Assurances		500$						500$						**1000$**
Entretien et réparation bâtisse/local		50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	50$	**600$**
Huile à chauffage				350$			350$			350$			350$	**1400$**
Téléphone et communications		40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	40$	**480$**
Fournitures de bureau		20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	**240$**
Honoraires professionnels													300$	**300$**
Frais financiers														
Intérêts sur marge de crédit														
PMT emprunt à la banque L.T.1	36	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	899$	**10790$**
Frais bancaires		20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	20$	**240$**
TOTAL DES DÉBOURSÉS		**17046$**	**10579$**	**11696$**	**11714$**	**13048$**	**13766$**	**14483$**	**13983$**	**12264$**	**13416$**	**12848$**	**12931$**	**157775$**
Surplus / (déficit) de caisse		**(8941)$**	**(853)$**	**(349)$**	**2875$**	**3162$**	**4066$**	**3349$**	**(2636)$**	**3947$**	**1173$**	**120$**	**(1584)$**	**4328$**
SOLDE AVANT MARGE DE CRÉDIT		**9989$**	**9136$**	**8787$**	**11662$**	**14824$**	**18890$**	**22238$**	**19602$**	**23549$**	**24722$**	**24842$**	**23258$**	**23258$**
MARGE DE CRÉDIT UTILISÉE														
SOLDE DE FIN (ENCAISSE)		**9989$**	**9136$**	**8787$**	**11662$**	**14824$**	**18890$**	**22238$**	**19602$**	**23549$**	**24722$**	**24842$**	**23258$**	**23258$**

Notes sur les budgets de caisse 2006 et 2007.

* Les ventes à chaque mois ont été établies à l'aide d'un pourcentage qui répartit le chiffre d'affaires annuel évalué sur 12 mois.

* Le mois d'août et de janvier ne comportent que 15 jours en raison de la fermeture de l'entreprise pour les congés estivaux et des fêtes.

* Le mouvement du budget de caisse pour les deux prochaines années met bien en perspective la bonne santé de notre commerce, essentiellement au niveau de la liquidité disponible. À la fin de la première année, Café Éponyme dispose de 18 930 $ en liquidité.

Annexe 4

Tableau 16. Les principaux ratios financiers.

Tableau 16. Les principaux ratios financiers.

	OUVERTURE	2006	2007
A) RATIOS DE SOLVABILITÉ (DE LIQUIDITÉS)			
Ratios du fonds de roulement			
Actif à court terme	9319$	24930$	29258$
Passif à court terme	9505$	19595$	15767$
	0,98 fois	**1,27 fois**	**1,86 fois**
Ratio des liquidités immédiates (ou de trésorerie)			
Actif à court terme - inventaire	3319$	18930$	23258$
Passif à court terme	9505$	19595$	15767$
	0,35 fois	**0,97 fois**	**1,48 fois**
B) RATIOS D'ENDETTEMENT			
Ratios d'endettement			
Total du passif	30000$	30098$	15767$
Total de l'actif	50500$	61013$	58040$
	59%	**49%**	**27%**

Annexe 5

Tableau 17. Calcul du seuil de rentabilité.

Tableau 17. Calcul du seuil de rentabilité.

Formule :

$$\frac{\textbf{Coûts fixes}}{1 - \left(\dfrac{\textbf{Coûts variables}}{\textbf{Ventes}}\right)}$$

Première année (2006)

Ventes prévues	137 375 $
Coûts variables	48 081 $
Coûts fixes	73 442 $
Ventes au S/R[1]	***112 988 $***

Deuxième année (2007)

Ventes prévues	162 103 $
Coûts variables	56 736 $
Coûts fixes	88 079 $
Ventes au S/R[1]	***135 506 $***

[1] Seuil de rentabilité